

LEÇONS DE LEADERSHIP : COMMENT LA JUSTICE PÉNALE ABORDE LA PRÉVENTION DES ATROCITÉS DE MASSE

MODULE 9 – Plan d'action et gestion du changement



UNITED STATES
HOLOCAUST
MEMORIAL
MUSEUM



L’objectif de ce module est de permettre aux participant·e·s de concevoir les applications pratiques de cette formation à leur activité professionnelle. Il s’appuie sur les composantes fondamentales du processus d’évaluation des risques d’atrocités¹, à partir desquelles ils et elles pourront mieux comprendre leur propre milieu et avoir une vision plus claire de leur rôle ou de celui de leur organisme dans la prévention et l’atténuation des atrocités de masse. Par ailleurs, ils et elles seront en mesure de proposer un plan d’action précis.

À partir de réflexions et de discussions, les participant·e·s mettront en relation les points étudiés et leur rôle de leader au sein du système judiciaire pénal dans le cadre de la prévention d’atrocités de masse. On abordera le lien entre l’application d’outils de gestion du changement et la prévention des atrocités de masse. Le module présentera les théories fondamentales du changement, notamment différents optiques et systèmes permettant la mise en œuvre de nouvelles approches à échelle nationale. Enfin, vous présenterez une sélection d’outils et d’approches pratiques. Les participant·e·s ébaucheront un plan d’action comprenant un ou des éléments à plus ou moins grande échelle.

Questions de discussion

- Après avoir suivi cette formation, dans quelle mesure votre perception de la profession a-t-elle changé ?
- De quelle manière les spécialistes de la justice pénale peuvent-ils et elles intégrer la prévention des atrocités de masse à leur activité professionnelle ?

Objectifs du module

- Être plus en mesure d’établir un lien entre les différents thèmes, axes et outils abordés au cours de la formation et leur propre réalité professionnelle.
- Rédiger une ébauche de plan d’action qui les aidera à affiner leurs actions de prévention.

¹ Les composantes rapportées ici sont tirées du Cadre rédigé par le gouvernement des États-Unis et USAID, [Interagency Conflict Assessment Framework](#) (2008) (Cadre interagence d’évaluation des conflits, en anglais), ainsi que du Cadre [Atrocity Assessment Framework](#) (2015) du département d’État des États Unis (Cadre d’évaluation des atrocités, en anglais). Ce dernier a été élaboré par le Bureau of Conflict and Stabilization Operations du département d’État et le Center of Excellence on Democracy, Human Rights, and Governance de USAID. Il existe une version mise à jour de [US Atrocity Risk Assessment Framework](#) (2022, en anglais). Voir aussi USAID, [Conflict Assessment Framework](#) (Cadre d’évaluation des conflits, en anglais) version 2.0 (juin 2012).

MODULE 9 – PLAN D’ACTION ET GESTION DU CHANGEMENT

Durée du module : 95 minutes

| PARTIE | DURÉE |
|--|------------|
| Introduction et réflexion sur la formation | 15 minutes |
| Principes de la gestion du changement | 15 minutes |
| Questionnaire du plan d’action et discussion | 60 minutes |
| Conclusion | 5 minutes |

Supports pédagogiques

- Fichier PowerPoint du Module 9
- Supports de cours du Module 2 (Facteurs de risques, signes d’alerte et éléments déclencheurs d’atrocités de masse) et du Module 9 (Questionnaire du plan d’action)
- Tableau à feuilles mobiles et feutre (facultatif)

Bibliographie

- United States Holocaust Memorial Museum, [Guide sur la justice pénale et la prévention des atrocités de masse](#) (2023), Chapitre 1
- [Interagency Conflict Assessment Framework](#) (2008) (Cadre interagence d’évaluation des conflits, en anglais)
- USAID, [Conflict Assessment Framework](#), Version 2.0 (juin 2012) (Cadre d’évaluation des conflits, en anglais)
- USAID et le département d’État des États-Unis, [Atrocity Assessment Framework](#) (2015) (Cadre d’évaluation des atrocités, en anglais)
- Département d’État des États-Unis, [US Atrocity Risk Assessment Framework](#) (2022) (Cadre d’évaluation des risques d’atrocités, en anglais)

PLAN DE COURS

Introduction et réflexion sur la formation (15 minutes)

Diapos 1–2

Explication : « Pour conclure cette formation, soulignons les deux objectifs de ce module, qui porte sur l’élaboration d’un plan d’action :

- Prendre le temps de réfléchir et d’établir un lien entre le contenu de la formation et votre cadre de travail
- Élaborer une ébauche de plan d’action sur la manière d’intégrer la prévention d’atrocités à votre activité professionnelle »

Question : « Commençons ce module par une réflexion collective sur la formation. Quelles idées essentielles avez-vous retenues aujourd’hui ? Parmi les nouveaux concepts ou informations que vous venez d’apprendre, quel est l’élément auquel vous continuez à réfléchir ? De ce que nous avons étudié aujourd’hui, quel élément vous a rappelé votre propre cadre professionnel ? »

À noter : vous pourrez accorder au groupe quelques minutes de réflexion et de prise de notes individuelle avant de proposer une discussion collective, ou bien proposer directement une discussion collective. Il est recommandé de relever les idées des participant·e·s afin d’y faire référence au cours de l’exercice sur le plan d’action qui suit (*10 minutes*).

Diapo 3

Explication : « Pour ce module, vous aurez besoin d’avoir le questionnaire du plan d’action (dans le support de cours du Module 9) sous les yeux. Vous y trouverez les composantes fondamentales du processus d’évaluation des risques d’atrocités :

- Analyse situationnelle
 - Prise en compte des facteurs de risque, des signes d’alertes et des éléments déclencheurs ou des conjonctures favorables, des capacités de résistance (à savoir, les conditions ou les événements qui font diminuer, atténuent ou contrent les risques) ainsi que des principaux griefs exprimés.
- Acteurs clés
 - Quels acteurs font augmenter les risques ? Quels acteurs font diminuer les risques ?
 - Qui sont les perpétrateurs potentiels, les groupes cibles et les tiers susceptibles d’exercer une influence ?
 - Quels sont les motifs et les moyens en place ?

- Rôle de l’organisme, rôle individuel
 - Rôle de l’institution dans la prévention et l’atténuation des risques
 - Lois, politiques, effectifs, pratiques et mentalités qui pèsent sur les capacités de l’institution à prévenir les risques ou à intervenir en présence de risques
 - Rôle individuel au sein de l’institution
- Recommandations à inclure dans un plan d’action
 - Recommandations spécifiques, réalisables et réalistes
 - Recommandations qui définissent un objectif, les résultats qui permettent d’atteindre cet objectif et les étapes liées à chacun de ces résultats (qui fait quoi, de quels documents a-t-on besoin, etc.)

« Ce questionnaire est personnel, vous n’aurez pas à me le remettre. Il vous sert à prendre des notes et à réfléchir aux points étudiés comme bon vous semble, le but étant de vous permettre de mettre à profit des connaissances fraîchement acquises pour faire le point sur ce que vous souhaitez mettre en œuvre. Ce plan pourra constituer une ressource utile au-delà de cette formation. »

Diapo 4

Explication : « Lorsque vous travaillerez sur vos plans d’action, nous discuterons de quelques principes fondamentaux concernant le changement (c’est-à-dire, la gestion du changement). Celui-ci peut prendre plusieurs formes :

- La mise en place d’une nouvelle réforme ou d’une nouvelle mesure
- L’application plus judicieuse de lois ou de principes en vigueur
- Dans le cadre de la prévention d’atrocités, des actions et des changements visant à contrer les facteurs de risques et les signes d’alerte, et à renforcer la capacité de résistance

« Ces mécanismes peuvent être externes ou internes. “Externe” fait référence à un objectif ou à un changement extérieurs à votre organisme. Dès lors que cet objectif ou ce changement se produisent dans votre organisme, il s’agit d’un mécanisme interne. Le premier nécessitera éventuellement des changements en interne, par exemple, le renforcement des capacités de médiation parmi les agents de rang intermédiaire pour avoir une présence plus efficace sur le terrain. De même, le second nécessitera éventuellement des changements externes, par exemple, l’établissement de relations avec des groupes de femmes, des organismes de défense des droits humains ou des agences de l’ONU qui permettront de militer pour un dispositif de lutte contre les violences sexistes et sexuelles. »

Principe de la gestion de changement (15 minutes)

Diapos 5–9

Diapo 5

Explication : « Souvent, on imagine que la mise en place d’une nouvelle mesure va ressembler à ça. »

Diapo 6

Explication : « Mais en fait, le changement ressemble plutôt à ça — non linéaire et fluctuant². Le changement peut donc se faire de manière désordonnée. Il faut envisager l’échec comme faisant partie de l’apprentissage et la mise en œuvre de changements positifs durables. De plus, il est préférable d’informer les parties prenantes ou les collègues que ce processus viendra peut-être contredire leurs attentes et leurs espoirs. Cela leur permettra de ne pas se décourager, de ne pas considérer un processus normal comme “un échec” et de baisser les bras trop tôt.

« Les leaders doivent insister auprès de leur entourage sur le fait que le changement peut être un processus lent et désordonné — et que la courbe linéaire croissante est souvent une illusion. Oui, l’échec est possible ; on peut le voir comme intégral à l’apprentissage et à l’avènement de changements positifs durables. C’est en étant conscient de ce fait dès la mise en route qu’il vous sera possible de limiter les frustrations lorsque vous serez confrontés à des obstacles. »

Diapo 7

Explication : « Pour mettre en place le changement, il nous faut regarder au-delà du problème qui se présente et analyser les tendances, les structures et les modèles mentaux. Il nous faut observer les relations existantes au sein du système (relations de pouvoir et de confiance) ainsi que celles qui résistent au changement. »

Diapo 8

Explication : « Le “modèle de l’iceberg” — que vous pouvez voir sur votre support de cours — nous permet de visualiser les éléments du problème qui se situent souvent sous la surface — tant que nous n’analysons pas de plus près les défis qui se présentent, il est difficile de les repérer.

« Événements : à la surface, nous trouvons d’abord les événements. Ils représentent ce qui vient de se produire (par exemple en une des journaux, “l’armée tente un coup d’État”, “les éleveurs et les fermiers

² Adapté de Vivienne O’Connor, [A Guide to Change and Change Management for Rule of Law Practitioners](#) (en anglais)

se disputent des terres”, “des manifestants incendient des voitures de police”); il s’agit de choses que l’on peut voir. Mais souvent, ces événements ne sont que les symptômes du problème et non la cause. Si l’on reste à ce niveau (à la surface de l’eau) et que l’on se contente de s’attaquer aux symptômes, le problème peut se dissiper ponctuellement, mais il n’en sera pour autant pas résolu.

« Schémas et dynamiques : pour étudier les événements dans leur contexte, nous devons descendre sous la surface. Analyser les schémas et les tendances sur le long terme. L’histoire du système est importante, car, par définition, les schémas et les tendances se répètent.

« Les structures sous-jacentes des systèmes : l’étape suivante consiste à continuer à descendre et étudier la manière dont ces structures influencent un schéma ou un événement. Par “structure”, on peut notamment entendre : des politiques, des procédures, des lois, des processus, des perceptions ou des objectifs (structure incitative — pourquoi un individu donné est embauché, renvoyé, payé ou promu). Souvent, on constate que les problèmes récurrents sont causés par des enjeux structurels, auquel cas il faut observer les structures afin de déconstruire le problème. Quelles sont les relations entre les parties ?

« Schémas mentaux : s’il faut tenir compte des enjeux structurels dans le processus de changement, on peut néanmoins aller encore plus loin, jusqu’au niveau des “modèles mentaux”. Parmi eux, citons les présupposés, les principes, les valeurs, les mentalités et les attitudes. Quels sont les principes sur lesquels repose le système ? C’est là que se produit le changement transformateur. »

Diapo 9

Explication : « Ensuite, il s’agit de commencer modestement. Il ne s’agit pas de s’attaquer à la totalité du système d’un coup. Un problème de taille n’appelle pas nécessairement une solution drastique. Il faut procéder par étapes. Il est extrêmement compliqué d’effectuer un changement trop important d’un coup.

« Lorsque l’on aborde un problème, on agit à l’échelle locale, au sein de sa sphère d’influence, c’est-à-dire là où l’on se situe, en mobilisant ses compétences, ses ressources et ses connexions.

« Vous pouvez alors vous poser les questions suivantes :

- Où s’exerce mon influence ?
- Quelles actions ponctuelles pourraient avoir un impact maximum ?
- Au sein du système où je me trouve, quelles relations pourraient-elles me venir en aide ?
- Est-ce le bon moment pour agir ? (trouver le moment de “maturité”, celui où les circonstances sont favorables) »

Diapo 10

Explication : « Commencer modestement implique également de rechercher un fort effet de levier, à savoir à cerner les points charnières au sein du système judiciaire pénal où une action relativement modeste peut avoir un impact important. On ne sait pas toujours à l’avance où ces points charnières se situent, mais ils s’esquissent bien souvent lorsque différentes parties prenantes se concertent.

« On sait trouver ces points charnières de manière intuitive. On peut également évaluer si le moment est propice ou bien si les circonstances sont favorables au changement.

« Mais les points charnières à fort effet de levier peuvent être contre-intuitifs. Ils peuvent se réduire à une action symbolique chargée de sens pour certaines personnes. Il faut également s’appuyer sur une certaine capacité de résistance : on recherche les points positifs, ce qui fonctionne déjà.

« Ici encore, ne vous inquiétez pas si la solution proposée paraît modeste. Même si, évidemment, il est urgent de construire un État de droit après un conflit, par exemple, on a pu constater mainte fois qu’une solution “à la va-vite” n’est pas satisfaisante. Au contraire, en s’engageant à mettre en place une solution plus modeste, à impact local et facile à mettre en œuvre, on sait que l’on peut obtenir de petites victoires. »

Diapo 11

Explication : « Pour finir, posez-vous la question suivante : de quelle manière puis-je soutenir les personnes qui vont transformer ce changement en succès ? [Ici, renvoyez le groupe à la partie du support de cours qui porte sur la mise en œuvre du changement. Par ailleurs, vous rappellerez éventuellement le point étudié plus tôt sur la non-linéarité du changement — il ne se fait pas sans chaos ni désagréments.]

« Menez une vaste consultation afin de :

- Créez des liens et renforcez les liens de confiance — dans un premier temps, attendez-vous à une certaine méfiance
- Établissez des connexions et créez des réseaux de changement
- Utilisez vos réseaux pour échanger de nouvelles informations
- Encouragez votre entourage à participer et à offrir son point de vue
- Célébrez les petites victoires
- Réagissez aux résistances au changement — chaque forme de résistance requiert une stratégie propre :
 - Certaines personnes sont allergiques au changement. Le statu quo les arrange (par exemple, pour des raisons de pouvoir ou d’avantages financiers)
 - D’autres résistent parce que, pour elles, le changement n’est pas clair, leur semble confus
 - D’autres résistent parce qu’elles se sentent exclues, elles ont l’impression de ne pas être écoutées

- Les individus qui ont subi un traumatisme peuvent opposer une résistance parce qu’il leur est difficile d’affronter un problème ou un changement donné

« Soyez conscients des réalités politiques. Trouvez-vous des alliés, établissez des alliances. Restez en contact avec le camp adverse, même si c’est difficile. Faites participer ceux qui sont en désaccord avec vous. Soyez en contact avec ceux dont les opinions divergent des vôtres et tentez de comprendre leur point de vue. Faites valoir votre idée petit à petit. Attendez le moment de “maturité”, c’est-à-dire le moment où les gens sont le plus à même d’écouter ce que vous avez à dire. »

Questionnaire du plan d’action et discussion (60 minutes)

Diapos 12–15

Ici, vous renverrez le groupe au questionnaire du plan d’action, dans le support de cours du Module 9. Dans un premier temps, chaque participant·e commencera son processus de planification en réalisant une analyse situationnelle, qui consiste à recenser les facteurs de risque potentiels, les signes d’alerte et les éléments déclencheurs ainsi que les conjonctures favorables et les capacités de résistance propres à leur cadre professionnel. Dans un deuxième temps, ils et elles procéderont à l’analyse des acteurs clés. Lorsque vous présenterez cet exercice, insistez sur la difficulté de se livrer à une réflexion sur son propre cadre et sur le fait que chaque pays comporte un certain niveau de risques. D’autre part, les participant·e·s pourront juger utile d’avoir le support de cours du Module 2 sous les yeux afin de se référer à la liste des facteurs de risque, des signes d’alerte et des éléments déclencheurs.

Pour chacune des trois sections du questionnaire, le groupe prendra 10 minutes pour répondre aux questions par écrit, puis 10 minutes pour en discuter soit en binômes, soit en petits groupes, soit collectivement. Vous détaillerez les points suivants, section par section :

- Analyse situationnelle et acteurs clés (diapo 12) : il faut noter que les participant·e·s n’ont pas à s’accorder sur les risques en présence ou ceux qui comptent plus que d’autres. En effet, le but de l’exercice consiste simplement à mieux définir la vision individuelle de chacun·e dans son propre cadre. Puisque de fait, les divergences d’opinions existent, vous avez là l’occasion de souligner les partis pris de chaque individu et leur influence sur l’analyse situationnelle. Ainsi, ils et elles pourront discuter des moyens à leur disposition pour limiter leurs propres préjugés et prendre en compte des opinions divergentes, indispensables au cours d’une telle analyse.
 - Cet exercice se base sur les concepts présentés au Module 2 (Prévention : identification des facteurs de risque, des signes d’alerte et des éléments déclencheurs), au Module 4 (En amont des atrocités de masse : les outils de prévention à disposition de la justice pénale) et au Module 5 (Pour aller plus loin : les discours dangereux (OU) le dialogue communautaire).
- Rôle de l’organisme et rôle individuel (diapo 13) : vous pouvez relier cet exercice à la discussion sur le modèle de l’iceberg et le « fort effet de levier » étudiés dans la partie sur la gestion du changement.

- Recommandations (diapos 14–15) : après s’être assurés que leurs recommandations ciblent les périodes survenant avant, pendant et après des épisodes d’atrocités, les participant·e·s recenseront les étapes de leur mise en œuvre. Par ailleurs, vous pouvez leur rappeler les principes de leadership étudiés au Module 6 (Leadership, motivations et rationalisations au cours d’un épisode d’atrocités de masse) afin d’évoquer à nouveau les qualités de leadership pertinentes à cette mise en œuvre.

Conclusion (5 minutes)

Vous pourrez conclure en expliquant que la planification et la préparation peuvent contribuer à une meilleure prévention des atrocités de masse ou à limiter leur impact sur des civils innocents. Il faudra insister sur le rôle de premier plan que jouent les spécialistes de la justice pénale dans la prévention d’atrocités de masse. Ils et elles sont bien placés pour reconnaître les signes d’alerte et intervenir pour protéger les groupes vulnérables et préserver la dignité humaine. Par ailleurs, il faut souligner que, dans leur cadre professionnel ou par le biais de mesures déjà établies, ils et elles font sans doute déjà de la prévention. Enfin, vous pourrez inciter chacun·e à montrer, si les circonstances le permettent, le plan d’action élaboré au cours de la session à leurs collègues et leur hiérarchie.

Première page : un groupe d’officiers internationaux, étudiants à la United States Army Sergeants Major Academy visitent le United States Holocaust Memorial Museum, 5 mai 2011.
US Holocaust Memorial Museum